

*- HAYDUN PERKARA*  
*- PERKARA*

# **MANAJEMEN STRATEGIK PENGUSAHAAN KOPI**

**Study Kasus Pada  
PT Perkebunan XXIII (Persero)**

**KARYA TULIS UTAMA**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
untuk mencapai derajat Magister Manajemen**



*1010  
MM 50/132  
Tan  
10*



**OLEH :**

**I WAYAN TANTRA**

**NIM : 049310144 / MM**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
1996**

# MANAJEMEN STRATEGIK PENGUSAHAAN KOPI

Study Kasus Pada  
PT Perkebunan XXIII (Persero)

Diajukan oleh,



( I Wayan Tantra )  
049310144/MM



Pembimbing Utama,

(Prof. V. Henky Supit, Ak.)  
NIP : 130238915

Tanggal 19-6-1996

Mengetahui,  
Direktur Magister Manajemen  
Universitas Airlangga



(Drs. E. H. Suherman Rosyidi, M. Com.) Tanggal 19-6-1996  
NIP : 130617220

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa :

Nama : I Wayan Tantra

N I M : 049310144/MM

Telah melakukan penyempurnaan/Perbaikan terhadap karya tulis utamanya yang berjudul "MANAJEMEN STRATEGIK PENGUSAHAAN KOPI" studi kasis pada PT Perkebunan XXIII (Persero).

Sebagaimana telah disarankan oleh penguji

Sekretaris,

  
(Prof. V. Henky Supit, Ak)

  
(FA. Handoko Sasmita, MBA)

Surabaya,

Ketua Penguji,

  
Drs. Ec. H. Suherman Rosyidi MCom)

Anggota,

  
(HM. Syafei Idrus, PhD)

---

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang disampaikan pada Bab V dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Terdapat tantangan yang semakin berat didalam pengelolaan bisnis kopi pada masa-masa yang akan datang. Hal ini disebabkan antara lain:
  - Upah tenaga kerja yang semakin meningkat karenapengusahaan kopi sangat intensip tenaga kerja.
  - Globalisasi pasar dunia dan pertumbuhan sektor pertanian yang lebih lambat dari sektor industri.
  - Dominasi pembeli biji kopi didalam proses penentuan harga jual.
  - Masuknya pesaing baru yang mempunyai harga pokok relatif lebih rendah.
- b. Walaupun tantangan nyang dihadapi cukup besar masih terdapat peluang untuk mengelola usaha kopi secara menguntungkan. Hal ini dipengaruhi oleh :
  - Terbentuknya asosiasi baik ICO, ACPC, AEKI yang menjembatani dialog antara produsen dan konsumen.
  - Pengaturan BUMN yang relatif semakin longgar.
  - Kemajuan dibidang bioteknologi untuk menghasilkan bibit yang lebih baik dan biaya pengendalian hama yang lebih murah.
  - Citra perkebunan besar masih baik.

- c. Kekuatan internal yang diharapkan mampu menunjang pengelolaan usaha kopi antara lain :
- Kebun-Kebun tertentu dengan produktivitas tinggi dan sangat diminati pasar.
  - Mutu produksi sangat dipercayai karena tinggi dan konsisten.
  - Loyalitas pembeli cukup tinggi serta hubungan baik dengan langganan.
  - Harga jual diatas rata-rata harga pasar dunia.
  - Sistem manajemen yang baik.
  - Tersedia tenaga trampil didalam mengelola perkebunan.
- d. Kelemahan internal yang perlu mendapat perhatian adalah :
- Masih terdapat kebun tertentu yang produktivitasnya rendah.
  - Varitas tanaman terdiri dari varitas lama.
  - Struktur biaya tetap yang tinggi yang sebagian besar terdiri dari biaya upah.
  - Belum mampu bersaing dipasar konsumen akhir.
- e. Hasil analisis menurut BCB Growth Share Matrix Industry attractiveness analysis Life cycle, portfolio matrix, Analisis lima kekuatan persaingan menunjukkan bahwa bisnis ini sudah mencapai tingkat mature dan cenderung menurun. Hal ini juga tercermin dari tingkat pencapaian profitabilitas yang rendah dan ratio-ratio lainnya didalam analisis keuangan kurang mengembirakan.

## 6.2. Saran-Saran

Berdasarkan kondisi yang dihadapi didalam perusahaan biji kopi tersebut disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Perlu mengadakan redifinisi dari misi perusahaan yang selama ini disebut sebagai Tri Dharma Perkebunan, agar menjadi lebih jelas apa yang menjadi bisnis perusahaan, siapa langganan kita serta nilai-nilai yang ada, dan bagaimana semestinya bisnis tersebut dikelola maka diusulkan misi adalah sebagai berikut :
  - PT Perkebunan XXIII adalah perusahaan yang memproduksi dan menjual produk pertanian (kopi) yang berkualitas tinggi yang ditujukan untuk melayani industri dan secara bertahap diarahkan untuk menghasilkan produk yang dapat dijual kepada konsumen akhir.
  - Perusahaan harus mampu menghasilkan profit yang layak agar mampu menjaga kontinuitas usaha, dan juga mampu berkembang sehingga dapat melaksanakan fungsi sebagai agent of development dan penyediaan lapangan kerja.
  - Kelestarian lingkungan adalah mutlak untuk mencapai tingkat profitabilitas jangka panjang.
- b. Memperhatikan kondisi diatas maka generik strategi yang disarankan adalah focus dengan menekankan pada kepemimpinan biaya, karena diferensiasi produk tidak cukup kuat untuk meningkatkan harga jual.

c. Strategi pokok yang ditempuh adalah pengembangan produk kopi melalui vertical integration untuk menghasilkan produk kopi dengan cara bergerak ke industri hilir menghasilkan produk jadi kopi. Karena dominasi perusahaan kopi bubuk sangat kuat, dapat ditempuh langkah-langkah melalui joint venture yang diawali melalui kontrak jangka panjang dengan rumus harga yang fleksibel dan sama-sama menguntungkan.

Selain *Joint Venture* perlu dipertimbangkan untuk melakukan akuisisi perusahaan kopi bubuk.